Utykanie w pracy to nie jest wada charakteru. To raczej stan fizjologiczny umysłu, jak czkawka po zbyt szybkim jedzeniu. Niby nic, ale przeszkadza, wraca i wygląda trochę jak porażka. A potem okazuje się, że to zadanie, to po prostu kłopot z następnym krokiem.

Mnie to złapało kilka lat temu przy zadaniu, które wyglądało prosto. Jedno, porządne zadanie. Napisać dokumentację do funkcji, która już działała. W teorii. W praktyce miałem w ręku kartkę z wymaganiami, które były tak ogólne, że dało się z nich wywnioskować wszystko albo nic, w zależności od tego, jak bardzo lubi się zgadywać. I wtedy pojawiło się słynne pytanie: co dalej?

Z pozoru brzmi banalnie, ale utykanie rzadko oznacza „nie umiem". Częściej oznacza „nie wiem, co znaczy skończyć".

Pierwszy objaw: energia rośnie, a postęp nie

Najczęściej nie zauważamy momentu, w którym wchodzimy w pętlę. Człowiek robi rzeczy, które mają dodać kontroli: dopracowuje wstęp, przestawia akapity, walczy o jedno zdanie. W moim przypadku zaczęło się od dopisywania kolejnych wyjątków w dokumentacji. Wyjątek na wyjątku, wariant na wariancie. Brzmiało mądrze. Tylko że nie było wiadomo, czy to jest dokumentacja, czy encyklopedia wszystkich błędów świata.

To jest pierwszy czerwony alarm: gdy czuję, że wracam do tego samego fragmentu, a mimo to wciąż „nie jestem bliżej końca", to prawdopodobnie nie mam problemu z umiejętnościami, mam problem z definicją celu.

Utykanie jest czasem wygodne, bo pozwala oszukiwać własne poczucie działania. „Pracuję" brzmi lepiej niż „nie mam pomysłu, co zrobić jako następne".

Różnica między trudnością a niepewnością

Jest sporo zadań, które są trudne. One wymagają energii, koncentracji, może kilku iteracji. Ale kiedy trudność jest uczciwa, zwykle da się określić kierunek: jeśli zrobisz A, to potem dostaniesz B.

Inaczej wygląda niepewność. Niepewność to sytuacja, w której wykonanie A nie daje wiadomości, czy zmierzasz do B. Wtedy człowiek zaczyna wymyślać „lepsze" warianty A, które jednak i tak nie rozwiązują problemu. To jak wchodzenie do kolejki po wciąż innych numerach, bo któryś sprzedawca kiedyś powiedział, że numer może się zmieniać.

W praktyce, jeśli utykasz, zadaj sobie jedno pytanie: czy brakuje ci wiedzy, czy brakuje ci informacji?

Brak wiedzy: „nie wiem jak". Brak informacji: „wiem jak, ale nie wiem, co jest wymagane w moim przypadku".

To rozdzielenie jest ważne, bo leczenie jest inne. Brak wiedzy zwykle wymaga nauki, konsultacji albo prototypu. Brak informacji wymaga doprecyzowania, sprawdzenia z kimś, ustalenia kryteriów.

Ustalenie, co znaczy „zrobione": kryteria zamiast mgły

Wróćmy do mojej dokumentacji. Źródłem problemu nie była złożoność funkcji. Funkcja była czytelna. Źródłem problemu były kryteria zakończenia, które wyglądały jak tekst z działu „kiedyś to doprecyzujemy".

Przestałem pisać i zrobiłem coś, co brzmiało jak marnowanie czasu. Otworzyłem wymagania i przekształciłem je w testy akceptacyjne w głowie. Nie formalnie, bez tabel i całej uroczystości, po prostu w formie zdań:

„Ktoś ma po tym rozumieć, co ta funkcja robi, jakie ma wejścia i wyjścia, jakie są typowe scenariusze, a jakie są graniczne zachowania".

To „ma rozumieć" jest dużo mniej romantyczne niż „zadbana dokumentacja", ale jest mierzalne. W tym momencie moje pisanie ruszyło, bo przestałem produkować ładne zdania, a zacząłem produkować odpowiedzi na konkretne pytania, które zadawałby przyszły użytkownik.

Jeżeli twoje zadanie utknęło, to prawdopodobnie brakuje ci takiego zdania, które da się sprawdzić. Czasem wystarczy jedna poprawka: „dodać sekcję o błędach" zamień na „opisać trzy najczęstsze błędy i ich przyczyny w języku użytkownika".

To jest mała zmiana, ale działa jak rozpuszczalnik na mgłę.

Szybkie rozeznanie: gdzie dokładnie jest stop?

Jest technika, która działa zaskakująco często, bo jest prosta i bezlitosna: co dokładnie zatrzymuje twoją pracę.

Nie „zadanie mnie blokuje", tylko „zatrzymuję się na kroku X". Wtedy problem przestaje być wielką chmurą i staje się pojedynczym mechanizmem.

Zrobiłem kiedyś taki przegląd w projekcie, gdzie miałem przygotować decyzję architektoniczną. Utknąłem, bo pojawiały się trzy warianty i każdy miał argumenty „za". Zamiast analizować całość, wskazałem stop: nie mogłem zdecydować, jaki jest priorytet, bo nie wiedziałem, co jest ważniejsze dla zespołu, a co dla produktu.

To nie była kwestia geniuszu. To była kwestia decyzji, którą ktoś powinien podjąć wcześniej. Ja tylko musiałem go do tego doprowadzić, w tym sensie, że podałem mu porządną kartkę z wariantami i konsekwencjami.

Żeby to się udało, trzeba umieć nazwać stop dokładnie. Pomaga, gdy odpowiesz na jedno zdanie wprost: „utknąłem, bo nie wiem, czy mam zrobić X, Y czy Z".

Jedna strona papieru, która ratuje dzień

Są dni, kiedy mózg potrzebuje przerwy od siebie, a wtedy papier działa. Ja mam do tego słabość. Kiedy siedzę i zaczynam kręcić się w kółko, biorę jedną kartkę i zapisuję trzy rzeczy. Bez ozdób.

Pierwsza rzecz: co jest wynikiem zadania. Nie „zrobić", tylko „dostarczamy dokument, decyzję, prototyp, kod, dane". Druga rzecz: jakie są ograniczenia (czas, jakość, zgodność z czymś, budżet, wymagania formalne). Trzecia: jaka jest największa niepewność, która blokuje ruch.

To daje mi coś, czego w chaosie nie da się utrzymać w głowie: mapę. A mapa nie musi być piękna. Wystarczy, że mówi, gdzie jest najbliższa przeszkoda.

Jeśli chcesz wersji bardziej „praktycznej", możesz skorzystać z krótkiej check-listy, którą ja sam czasem recytuję jak zaklęcie przed pracą.

- Nazwij stop, na którym się zatrzymujesz (konkretny krok, nie ogólne „wszystko")
- Zapisz, co musi powstać, żeby uznać zadanie za skończone
- Wypisz ograniczenia, które nie podlegają dyskusji
- Zidentyfikuj jedną największą niepewność do wyjaśnienia jako pierwszą
- Zaplanuj najmniejszy możliwy test lub wersję roboczą na dziś

To jest lista. Ma pięć pozycji, bo mózg lubi, gdy lista jest krótka. Dłuższa i zaczyna się negocjowanie z własnym wysiłkiem.

Prototyp, czyli jak oswoić niepewność

W wielu zespołach prototyp brzmi jak magiczne słowo, które usprawiedliwia robienie „czegoś wstępnego". Ja prototyp traktuję bardziej prozaicznie: jako sposób na sprawdzenie, czy kierunek ma sens.

Kiedy utykasz, często nie wiesz, czy zadziała. To jest świetny moment na tani prototyp, który odpowie na pytanie, a nie na ambicję.

W mojej dokumentacji nie robiłem prototypu w kodzie. Zrobiłem prototyp w formie „szkieletu". Zamiast pisać cały tekst, przygotowałem nagłówki, dwa przykłady scenariuszy i sekcję błędów. I wtedy okazało się, że ludzie chcą innego poziomu szczegółowości niż założyłem.

To była jedna iteracja, która oszczędziła mi dwa dni dopisywania wyjątków, których nikt nie będzie czytać.

Prototyp nie musi wyglądać jak final. Ma wyglądać jak odpowiedź na jedną ważną wątpliwość.

Kiedy warto zapytać, a kiedy lepiej pocisnąć samemu

Utykanie to nie tylko problem samotnej pracy. Czasem brakuje informacji od innych osób. Wtedy pokusa jest prosta: napisać wiadomość do wszystkich i poczekać na wyrocznię.

Ja polecam bardziej selektywne podejście. Najpierw rozbij temat na pytania, potem wybierz osobę, która zna odpowiedź, i wreszcie podaj jej kontekst. Nie chodzi o bycie sprytnym, chodzi o skuteczność.

Bywa też odwrotnie: ktoś pyta, bo ma lęk przed decyzją. Wtedy proszenie o pomoc przed zebraniem danych może tylko pogłębić zamieszanie, bo dostaniesz „opinie" zamiast informacji.

Praktyczna różnica jest taka: jeśli już umiesz postawić pytanie tak, żeby ktoś mógł na nie odpowiedzieć konkretnie, pytaj szybko. Jeśli pytanie jest „co mam zrobić?", to najpierw musisz zrozumieć zadanie na swoim poziomie, choćby częściowo.

Mój ulubiony test brzmi: czy mam hipotezę. Jeśli tak, mogę zapytać, czy jest sens. Jeśli nie mam, najpierw buduję wersję roboczą i dopiero wtedy proszę o weryfikację.

Gra o czas: zadanie ma terminy, ty też

Utykanie ma czasem ukryty koszt. Niby „jeszcze chwila", a potem w kalendarzu pojawia się szpagat: deadline na zrobienie tego teraz oraz kolejny deadline na zrobienie tego samego, tylko w gorszej sytuacji.

W takich momentach przestaję próbować zrobić idealnie i zamiast tego rozdzielam wynik na wersje.

Ustalam wersję minimalną, wersję sensowną i wersję „przyjemnie". I do każdej mam realny zakres pracy. To nie jest pobłażliwość wobec jakości. To zarządzanie energią.

Jedna prosta prawda: jeżeli jesteś w stanie utykania, to dokładanie kolejnych planów idealnych zwykle kończy się tym samym. Lepiej podjąć decyzję, że dziś dowozisz wersję minimalną, a jutro ją poprawiasz, niż przez tydzień kręcisz się wokół „jeszcze nie".

Jeśli wolisz bardziej formalny szablon, możesz podejść do tego w sposób następujący: najpierw określ, co jest „must have", co jest „should have", a co jest „nice to have". I wtedy, jeśli brakuje czasu, tniemy w kategoriach „nice".

To jest zdrowe, bo pozwala utrzymać kierunek bez udawania, że idealna wersja sama się zapisze.

Co robić, gdy blokuje cię perfekcjonizm (albo lęk)

Perfekcjonizm bywa mylony książka jak się nauczyć matematyki z troską o jakość. Troska o jakość prowadzi do iteracji i sprawdzania. Perfekcjonizm często prowadzi do unikania pierwszej wersji, bo pierwsza wersja jest „nie dość".

Pamiętam, że kiedyś próbowałem dopracować opis procesu w firmowym dokumencie. Miałem poczucie, że to powinno brzmieć jak zewnętrzna publikacja. Tylko że dokument był wewnętrzny. Nikt nie czytał go jak książkę. Ludzie zaglądali do niego w stresie, szukali odpowiedzi i wracali do pracy.

Gdy to sobie uświadomiłem, przestałem dążyć do literackiego stylu. Zacząłem pisać tak, jakby ktoś miał na to dwie minuty. Efekt był mniej „piękny", ale znacznie bardziej użyteczny. I co najlepsze, zadanie przestało mnie blokować.

Jeśli czujesz, że utykasz, bo boisz się, że wynik będzie oceniony, zrób jedną rzecz: przygotuj wersję roboczą do weryfikacji wewnętrznej. Bez publicznego debiutu. Bez testu wstydu. Tylko szybka informacja zwrotna.

Wtedy rośnie kontrola, bo oceniasz nie siebie, tylko treść.

Pętla decyzyjna: jak wyjść z „albo A, albo B"

Czasem utkniesz, bo masz dwa sensowne warianty i oba pasują. To nie jest złe. To jest normalne przy decyzjach.

Problem zaczyna się wtedy, gdy jedynym sposobem rozstrzygnięcia jest „dowiedzieć się, co będzie lepsze w przyszłości". A przyszłości nie da się przeczytać z kalendarza.

W takich sytuacjach pomaga metoda minimalnego ryzyka: wybierz wariant, który minimalizuje koszt pomyłki.

Jeśli jeden wariant jest droższy, ale daje trwałą przewagę, a drugi jest tańszy, ale da się go przerobić, to często rozsądnie jest zacząć od tańszego. Później iterujesz. Tak działa praca w praktyce, nawet jeśli w prezentacjach lubi się opowiadać o „odważnych decyzjach na zawsze".

W mojej pracy wyglądało to tak: nie wybieraliśmy jednego rozwiązania wiecznego. Wybieraliśmy rozwiązanie, które pozwala przetestować zachowanie i zmniejszyć niepewność. Potem dopiero dopinaliśmy szczegóły.

To jest ważne, bo czasem utykanie to tylko efekt zbyt wczesnej potrzeby ostateczności.

Kiedy utykasz mimo wszystko: sygnały alarmowe

Są sytuacje, w których utykanie nie wynika ani z niepewności, ani z definicji celu. Czasem to jest objaw przemęczenia, przeciążenia informacjami albo konfliktu priorytetów.

Zdarza mi się to, gdy mam kilka zadań naraz, każde istotne, każde z lekką niejasnością. Wtedy mózg robi to, co robią dzieci w sklepie: zamiera, bo jest za dużo bodźców. Nie dlatego, że nie ma umiejętności, tylko dlatego, że nie ma miejsca na start.

Wtedy nie rozwiązuje się zadania w głowie. Rozwiązuje się układ pracy.

W praktyce pomaga ograniczenie kontekstu: na godzinę zamykam wszystkie okna, zamieniam komunikatory w „tryb nie przeszkadzać" i robię tylko pierwszy krok. To nie jest heroizm. To jest higiena koncentracji.

Jeżeli po takim trybie nadal nie ruszasz, sprawdź jeszcze jedną rzecz: czy masz dostęp do danych i narzędzi potrzebnych do działania. Brzmi śmiesznie, ale czasem blokada jest banalna. Brakuje uprawnień, dostępu do pliku, decyzji od kogoś, albo po prostu nie wiesz, gdzie jest właściwa wersja.

Wtedy utykasz nie w zadaniu, tylko w infrastrukturze.

Druga kartka: plan na następne 20 minut

Kiedy już zidentyfikujesz, co blokuje, przychodzi etap, w którym praca musi dostać najprostszy możliwy start.

Ja mam zasadę: plan na następne 20 minut musi być konkretny i mierzalny. Nie „dopracuję", nie „spojrzę", tylko „zapiszę trzy możliwe warianty opisów", „przygotuję szkielet sekcji", „wyślę jedno pytanie z kontekstem".

To brzmi jak żart, ale działa, bo odbiera zadaniu monopol na twoją uwagę. Zamiast walczyć z całością, robisz mały odcinek. Po drodze mózg zwykle dostaje sygnał: „aha, to jednak da się ruszyć".

Jeżeli po 20 minutach nic nie drgnie, to znaczy, że stop jest gdzie indziej, niż myślisz. I wtedy wracasz do diagnozy, a nie do uporu.

Jak wygląda „wyjście" w praktyce, a nie w teorii

Mój ulubiony scenariusz wygląda tak:

1. Zatrzymuję się, bo widzę, że krążę.
2. Ustalam kryterium „zrobione" w formie zdania, które da się sprawdzić.
3. Wskazuję jedną niepewność i robię szybki prototyp albo szkic.
4. Dopiero potem dopracowuję.

To nie jest proces idealny. To jest proces użyteczny. Bo daje mi kontrolę, a nie obietnicę, że wszystko będzie łatwe.

W mojej dokumentacji skończyło się na tym, że napisałem krócej, wyraźniej i z większym naciskiem na typowe scenariusze. Dodałem też prostą sekcję „co może pójść nie tak" z opisem przyczyn i tego, co użytkownik powinien zrobić. Nie było tam magicznych wywodów. Były konkretne odpowiedzi. I zaskoczenie: zaczęli korzystać z dokumentacji częściej.

To jest ten rodzaj sukcesu, który nie robi wrażenia na ego, ale robi wrażenie na wynikach.

Pytanie, które warto sobie zadać, zanim wrócisz do pracy

Gdy następnym razem usiądziesz i poczujesz to znajome: „nie idzie", zadaj sobie pytanie, które ma małą wagę emocjonalną, a dużą wartość praktyczną:

Czy ja próbuję rozwiązać zadanie, czy próbuję zgadnąć, jak mam je rozwiązać?

Jeśli zgadujesz, to potrzebujesz informacji: doprecyzowania kryteriów, odpowiedzi od kogoś, sprawdzenia przykładu, obejrzenia podobnych rozwiązań. Jeśli rozwiązujesz, to potrzebujesz narzędzia: szkicu, prototypu, rozbicia na kroki, iteracji.

W obydwu przypadkach zadanie nie znika. Po prostu zmienia się podejście.

I wtedy „co dalej?" nie jest już pytaniem o twoją wartość. Jest pytaniem o następny rozsądny ruch. A o rozsądny ruch łatwiej, niż o idealny.

Jeśli chcesz, możesz opisać swoje zadanie jednym zdaniem: co ma powstać i co dokładnie cię blokuje. Pomogę ci to rozbroić na poziom następnego kroku.